



Tero Kuusela

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI JA ORGANISAATION TULOKSELLISUUS

Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Huhtikuu 2020

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Johdatus aiheeseen	3
1.2	Tutkimusaukko	4
1.3	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma.....	5
1.4	Tutkimusmetodologia ja tutkimusraportin rakenne	5
2	KESKEISET KÄSITTEET	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen.....	8
2.2	Henkilöstön työhyvinvointi	14
2.3	Tuloksellisuus	16
3	KÄSITTEIDEN VÄLINEN SUHDE	19
3.1	Käsitteiden väliset yhteydet.....	19
3.2	Empiriaa aiheesta.....	21
3.3	Tutkimuskritiikkiä.....	27
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	29
4.1	Teoreettiset johtopäätökset	29
4.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	31
4.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	35
4.4	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotuksia.....	35
	LÄHTEET	37

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Tämä tutkimus käsittelee henkilöstöjohtamisen, erityisesti henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä tämän päivän muuttuvassa työelämässä. Ymmärtääksemme paremmin työhyvinvointia sekä työelämän vaatimuksia tänä päivänä, tulee meidän tarkastella myös henkilöstöjohtamisen käsitettä ja kehittymistä sekä työelämän ja kilpailuympäristön muutosta viime vuosikymmenten aikana. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta katsottuna organisaation tuloksellisuuteen pyrkiminen on oleellista, minkä vuoksi tämäkin näkökulma on nostettu tutkimuksessa esiin. Aihe on merkityksellinen niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin kannalta. Tässä tutkimuksessa aihetta tarkastellaan nimenomaan organisaatioiden näkökulmasta. Aiheeseen liittyy paljon ajankohtaisuutta niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla.

Työhyvinvoinnin (tai työpahoinvoinnin) tilasta Suomessa kertoo muun muassa se, että sosiaali- ja terveysministeriö on julkaisussaan *Occupational Safety and Health in Finland* (The Ministry of Social Affairs and Health in Finland, 2016, s. 6) todennut, että tuki- ja liikuntaelinten sairaudet sekä mielenterveysongelmat ovat suurimmat syyt lyhyt- ja pitkäaikaissairauksiin työssä ja menetetyn työpanoksen arvioidaan kustantavan Suomessa noin 24 miljardia euroa vuodessa. Lisäksi esimerkiksi Yleisradio on uutisoinut viime aikoina mielenterveysongelmien räjähdysmäisestä kasvusta, mikä on yllättänyt työnantajat ja johtanut esimerkiksi chat-avun, nettipsykologin sekä lyhytterapian tarjoamiseen työntekijöille. Kyseisen uutisen mukaan mielenterveyspalveluihin panostamisen on nähty tuovan rahallisia säästöjä, mikäli ne ovat johtaneet sairaspotilaiden vähenemiseen. (Muilu, 2020.)

Ongelmat eivät rajoitu pelkästään Suomeen, sillä työuupumus (*burnout*) on noussut ongelmaksi kansainvälisesti. Sen sanotaan saaneen kriisistatuksen yhdysvaltalaisissa organisaatioissa, ja maailman terveysjärjestö *The World Health Organization (WHO)* on tunnustanut työuupumuksen viralliseksi lääketieteelliseksi diagnoosiksi. Harvard Business School on vastikään laskenut stressiperäisen työuupumuksen aiheuttavan pelkästään Yhdysvalloissa 125–190 miljardin dollarin tappiot vuodessa. Toisen arvion

mukaan työstressi aiheuttaa jopa 8 prosenttia kansallisista terveydenhuollon menoista ja aiheuttaa 120 000 kuolemaa vuodessa Yhdysvalloissa. Yhdysvaltalaisen gallupin äskettäinen työntekijöiden sitoutumista koskeva tutkimus osoitti, että lähes 80 prosentilla työntekijöistä on lievä tai vaikea työuupumus ja 40 prosentilla kohtalainen tai vaikea työuupumus. Työuupumus vaikuttaa niin tuottavuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja säilyttämiseen sekä viime kädessä organisaation menestykseen. (Edmund, 2019.) Tästä esimerkistä voidaan jo nähdä, että työhyvinvoinnilla ja organisaation tuloksellisuudella on olemassa yhteys. Yhtenä henkilöstöjohtamisen tämän päivän haasteena voidaankin nähdä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja sen kehittäminen.

1.2 Tutkimusaukko

Kuten esimerkiksi aiemmin mainitusta YLE:n (Muilu, 2020) viimeaikojen mielenterveysongelmien kasvua koskevasta uutisoinnistakin voi päätellä, aihe on yhteiskunnallisesti ajankohtainen. Mänttari-van der Kuip (2015) käsittelee artikkeliväitöskirjassaan julkisen sektorin sosiaalityöntekijöiden toimintamahdollisuuksia ja työhyvinvointia tiukan talouden oloissa. Mänttari-van der Kuip nostaa esiin, että niin kotimaiset kuin kansainvälisetkin tutkimukset ovat piirtäneet huolestuttavan, kuormituksen ja työpaineiden sävyttämän kuvan sosiaalialan henkilöstön työoloista tänä päivänä. Mänttari-van der Kuipin tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiukan talouden olosuhteissa sosiaalityöntekijöiden mahdollisuudet ammattieettisesti vastuullisen työn toteuttamiseen ja heidän työhyvinvointinsa on uhattuna. Vaikutusta on ollut niin sosiaalityön yhteiskunnallisen toimintaympäristön muutoksella kuin myös koko yhteiskunnan tasoisilla muutoksilla. Esimerkiksi julkista sektoria on 1990-luvun laman jälkeen vaivannut pysyvä resurssiniukkuus, mistä ovat seuranneet kasvaneet vaatimukset resurssien tehokkaampaan käyttöön.

Myös Lehto ja Viitala (2016) ovat tutkineet tuloksellisuuden sekä työhyvinvoinnin välisiä haasteita kuntasektorilla ja nostaneet tutkimuksen yhteydessä esiin kuntasektorin uudistukset, säästö- ja tehostamispaineet sekä myös henkilöstön ikääntymisen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että johdon, esimiesten, henkilöammattilaisten sekä luottamusmiesten puolesta taloudellisten resurssien väheneminen koettiin haasteeksi, mutta samaan aikaan työhyvinvoinnin tärkeys tunnistettiin. He tunnistivat

myös hyvinvointia uhkaavia tekijöitä sekä niiden merkityksen osana henkilöstöjohtamista. Tutkimuksessa esimiesten vastuut työhyvinvoinnin johtamisessa korostuivat. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin kehittämiseen kaivattaisiin entistä strategisempaa ja voimavarakeskeisempää otetta. (Lehto & Viitala, 2016.)

Vaikkakin aiheen ajankohtaisuuteen viittaavat esimerkkitutkimukset koskivat julkista sektoria, tässä tutkimuksessa organisaationa nähdään mikä tahansa organisaatio yksityisellä, julkisella tai kolmannella sektorilla. Organisaatiotyypistä huolimatta työntekijät ovat oleellinen kilpailuetekijä modernissa organisaatiossa heidän tietotaitonsa ja yksilöllisen suorituksensa kautta, minkä takia henkilöstöresurssien kehittämisen merkitys henkilöstön suorituskyvyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi organisaatioissa on kasvanut viime vuosina (Uotila, Viitala, Mäkelä & Tanskanen, 2012). Osaamisesta on noussut keskeinen, jos ei jopa kriittinen resurssi, minkä takia henkilöstöjohtamisen odotetaan yhä enemmän osallistuvan organisaatioiden tulostavoitteiden saavuttamiseen (Vanhala & Kotila, 2006).

1.3 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja käsitellä olemassa olevaa kirjallisuutta henkilöstöjohtamisesta, henkilöstön työhyvinvoinnista ja organisaation tuloksellisuudesta muuttuvassa työelämässä. Tarkoituksena on tutkia sitä, mitä henkilöstöjohtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja tuloksellisuus ovat tämän päivän muuttuvassa työelämässä ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan etsimällä ratkaisua tutkimuskysymykseen:

Millainen suhde henkilöstöjohtamisella, henkilöstön työhyvinvoinnilla ja tuloksellisuudella on muuttuvassa työelämässä?

1.4 Tutkimusmetodologia ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimus on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena ja se perustuu täysin teoreettiseen lähdeaineistoon. Tutkimus on elänyt prosessin varrella ja ollut hyvinkin teoriaohjautuva. Tutkimusprosessi on lähtenyt liikkeelle alustavalla aiheella

Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys organisaation tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Näin ollen alustavat tiedonhakusanat olivat niin suomeksi kuin englanniksi henkilöstöjohtaminen (*human resource management*), työhyvinvointi (*work well-being*), organisaatio (*organisation*) ja tehokkuus (*efficiency/effectiveness*). Tiedonhaussa on käytetty hyväksi Oulun yliopiston tietokantoja kuten Oula-Finniaa, Business Source Ultimate (Ebsco)-tietokantaa, Business Databases (ProQuest)-tietokantaryhmää ja Scopus-tietokantaa sekä Google Scholaria.

Merkittävästi tähän tutkimukseen on vaikuttanut Vanhalan, Tilevin ja Lindströmin (2012) toimittama julkaisu *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Julkaisu sisältää useita aiheeseen liittyviä kirjoituksia *Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja yritysten tuloksellisuus (HIPERCO)*-konsortioon kuuluvilta tutkijoilta sekä yliopiston jatko-opiskelijoilta. Kyseisessä konsortiossa oli osallisena Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Työterveyslaitos ja Vaasan yliopisto vuodesta 2009 vuoteen 2012.

Vanhalan ja Kotilan (2006) artikkeli *Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkenät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa* on myös ollut vahva vaikuttaja tässä tutkimuksessa, varsinkin kun tarkastellaan, miten aiheeseen liittyvää tutkimusta on aiemmin toteutettu. Useat alan kirjoitukset viittaavat David Guestin tutkimustyöhön, mikä on ohjannut hänen tuotantonsa tarkasteluun tässäkin tutkimuksessa; Guestin artikkelit *Human Resource Management and Industrial Relations* (1987) ja *Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM* (2002) ovat olleet vaikuttamassa tämän tutkimuksen henkilöstöjohtaminen-käsitteen määrittelyssä sekä keskusteluun henkilöstöstä henkilöstöjohtamisen keskiössä. Tutkimuksessa on toki hyödynnetty myös muuta lähdemateriaalia, jota etsiessä on käytetty hyväksi niin edellä mainittujen julkaisujen lähdeluetteloita kuin aiemmin mainittuja tietokantojakin.

Teorian ja prosessin ohjaamana tutkielma on laajentunut käsittämään tutkimuksen aihetta sen lopullisessa laajuudessaan. Tutkimus koostuu neljästä luvusta, joista ensimmäinen on *Johdanto*. Siinä lukija johdatellaan aiheeseen ja tutkimukseen. Toisessa luvussa *Keskeiset käsitteet* avataan tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet henkilöstöjohtaminen, henkilöstön työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Kolmannessa

luvussa *Käsitteiden välinen suhde* tarkastellaan näiden keskeisten käsitteiden välisiä moninaisia suhteita niin teoreettisesta näkökulmasta kuin tuomalla esiin myös empiiristä näkökulmaa lähdemateriaalin empiirisistä tutkimuksista. Luvussa tuodaan esiin myös aiempaan tutkimukseen liitettyä kritiikkiä. Neljännessä ja viimeisessä luvussa *Johtopäätökset* käsitellään tutkimuksen teoreettisia ja liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä henkilöstöjohtaminen, henkilöstön työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstöjohtamista käsiteltäessä käydään läpi henkilöstöjohtamista käsitteenä, tuloksellisuutta selittäviä malleja ja tuloshakuisia henkilöstökäytäntöjä sekä muuttuvan työelämän vaikutusta henkilöstöjohtamiseen. Työhyvinvointia lähestytään kokonaisvaltaisena sekä moninaisena käsitteenä ja tuloksellisuutta niin yksityisen kuin julkisen sektorin näkökulmasta.

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen (*Human Resource Management, HRM*) on vakiinnuttanut paikkansa 1980-luvulta lähtien henkilöstöjohtamista ohjaavana johtamisoppina. Tässä johtamisparadigmassa korostetaan henkilöstövoimavaroja ja henkilöstöjohtaminen nähdään vahvasti integroituna organisaation tavoitteisiin sekä johtamiseen. (Lindström, 2012; Schmidt, 2012.)

Vanhala ja Kotila (2006) käyttävät artikkelissaan henkilöstöjohtamista yleiskäsitteenä, joka viittaa henkilöstön työkenttään sekä henkilöstöasioiden johtamiseen. Strateginen henkilöstöjohtaminen (*Strategic Human Resource Management, SHRM*) nähdään korostavan henkilöstöjohtamisen yhteyttä liiketoiminta- ja toimintastrategiaan. Kuten Vanhala ja Kotila artikkelissaan, tässäkään tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, onko SHRM strategisempaa kuin HRM, vaan termit nähdään jatkossa samaa tarkoittavina.

Storey (2001, s. 4, 7) nostaa kirjassaan esille henkilöstöjohtamisen kaksi tärkeää ulottuvuutta: tarkoituksen/merkityksen ja käytännöt. Hän määrittelee, että HRM on erottuva lähestymistapa henkilöstön johtamiseen, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua läpi strategisen käyttöönoton yhdessä sitoutuneen ja osaavan työvoiman kanssa käyttäen hyväksi organisaatorakenteita sekä kulttuuri- ja henkilöstökäytäntöjä. Henkilöstöjohtamisen tarkoitusta ja merkitystä Storey avaa HRM mallissaan joka perustuu neljään komponenttiin: uskomuksiin ja oletuksiin, strategisiin ominaisuuksiin, linjajohdon kriittiseen rooliin ja avainvipuihin (*key levers*), joilla viitataan organisaatiokulttuurin johtamiseen. Storeyn mukaan käytäntöjen tiimoilta on

saatavista kahdenlaista empiiristä dataa; toinen keskittyy tiettyjen käytäntöjen käytön laajuuteen ja toinen keskittyy näiden käytäntöjen toteutumisesta seuranneisiin vaikutuksiin sekä tuloksiin. (Storey, 2001, s. 4, 7.)

Henkilöstöjohtamisessa on nähty olevan kaksi suuntausta, kova ja pehmeä. Kova suuntaus on liiketoimintaorientoitunut ja näkee henkilöstöhallinnon näkökohdat yhtä järkevällä tavalla laskennallisina kuin minkä tahansa muun tuotannon tekijän. Se korostaa erillistä ja viileän rationaalista suunnittelua. Se korostaa resurssinäkökulmaa ja tämä näkökohta heijastuu esimerkiksi psykologisten testien käyttämisessä työntekijöiden lajittelussa ja valinnassa, ylennyksissä tai työntekijöiden poistumisissa. Kova HRM on markkinoihin reagoiva toimintatapa ja se heijastaa vahvasti myös liiketoimintastrategiaa. (Storey, 2007, s. 11.)

Pehmeä HRM juontaa juurensa ihmissuhdekoulukuntaan ja korostaa viestintää, koulutusta, kehitystä, motivaatiota, kulttuuria, arvoja ja osallistumista. Suuntaus ehdottaa, että kilpailuetua voitaisiin saavuttaa välttämällä lyhytaikaisten kustannusten leikkauksia ja suosimalla pitkän aikavälin näkökulmaa, joka perustuu kykyjen ja sitoutumisen rakentamiseen sekä ylläpitämiseen. (Storey 2007, s. 11.) Investoimalla henkilöstön motivaatioon, osaamiseen ja hyvinvointiin, tuottona nähdään esimerkiksi tehokas ja korkealaatuinen palvelu (Lehto & Viitala, 2016).

Tuloksellisuutta selittäviä henkilöstömalleja ja teorioita on lukuisia. Esimerkiksi 1980-luvulla kehitetyt Guestin malli, Harvardin malli ja Michiganin malli kuvaavat ensisijaisesti henkilöstöjohtamisen järjestelmiä sekä prosesseja mutta myös niiden yhteyttä tuloksellisuuteen. (Vanhala & Kotila, 2006.) Vanhala ja Kotila (2006) tiivistävät Tichyn, Fombrunin ja Devannan (1982 & 1984) Michiganin mallin siten, että siinä pyritään luomaan teoreettinen viitekehys strategisen henkilöstöjohtamisen ilmiölle. Mallissa lähdetään lähtökohdista, joissa poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät vaativat uudenlaista henkilöstöjohtamista. Oleellista on integroida yrityksen organisaatorakenne sekä henkilöstöjärjestelmät yrityksen strategista johtamista edistävällä tavalla, mutta malli ei varsinaisesti pyri organisaation tuloksellisuuden selittämiseen. (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984 via Vanhala & Kotila, 2006; Tichy, Fombrun & Devanna, 1982 via Vanhala & Kotila, 2006.)

Vanhala ja Kotila (2006) avaavat myös Beerin ym. (1984 & 1985) ja Beerin & Spectorin (1985) Harvardin mallia, jossa henkilöstöjohtamista tarkastellaan linjajohdon näkökulmasta painottaen liiketoimintastrategista sekä yhteiskunnallista viitekehystä. Malli tiivistää henkilöstöjohtamisen sekä työelämän suhteiden toiminnot neljäksi politiikka-areenaksi, jotka ovat henkilöstön vaikutusvalta, henkilöstövoimavarojen virtaama, palkitsemisjärjestelmät sekä työjärjestelmät. Harvardin mallissa sidosryhmien edut sekä tilannetekijät edeltävät HRM-politiikkojen valintavaihtoehtoja. (Beer ym., 1984 via Vanhala & Kotila; Beer ym., 1985 via Vanhala & Kotila, 2006; Beer & Spector, 1985 via Vanhala & Kotila, 2006.)

Guestin malli pohjautuu Harvardin malliin. Guestin mukaan HRM tulisi nähdä organisaation käytänteinä, jotka maksimoivat organisaation integraatiota, työntekijöiden sitoutumista, joustavuutta ja työelämän laatua. 1980-luvulla muun muassa organisaatioiden paine kilpailuedun tavoitteluun nosti kiinnostusta henkilöstöjohtamiseen kilpailuedun luojana. (Guest, 1987.) Vanhalan ja Kotilan (2006) sanoin näillä edellä mainitulla neljällä henkilöstöresurssien tavoitteella päästään haluttuihin organisaation tuloksiin, esimerkiksi korkeaan tuottavuuteen, ongelmien ratkaisukykyyn, alhaiseen vaihtuvuuteen ja poissaoloihin sekä korkeaan tehokkuuteen. Vanhala ja Kotila kuitenkin huomauttavat, että eri tutkimuksissa tuloshakuiset henkilöstökäytännöt vaihtelevat, joten niin sanottua oikeaa henkilöstökäytäntöjen listaa ei voida laatia. Tämän lisäksi samat käytännöt voivat eri tilanteissa ja eri osapuolten kannalta johtaa erilaisiin tuloksiin.

Työhyvinvointia on laajalti tutkittu psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen tieteenaloilla, mutta henkilöstöjohtamisen sekä tuloksellisuuden tutkimukseen se on tullut mukaan vasta 2000-luvun alussa. Yhtenä merkkipaaluna voidaan pitää Guestin (2002) artikkelia *Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM*, jossa Guest vaatii henkilöstön sekä henkilöstön hyvinvoinnin ottamista mukaan henkilöstöjohtamisen sekä tuloksellisuuden yhtälöön. (Vanhala ym., 2012.)

Guest (2002) mainitsee artikkelissaan, että henkilöstöjohtamisessa on identifioitu kaksi erilaista päälähestymistapaa; toinen keskittyy henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliseen suhteeseen ja toinen henkilöstöjohtamisen kritiikkiin. On

esitetty argumentointia siitä, että molemmat lähestymistavat huomioivat työntekijät, mutta suurimmaksi osaksi laiminlyöivät heidän reaktioitaan henkilöstöjohtamiseen. Guestin artikkelin tehtävänä on ottaa työntekijä mukaan HRM analyysiin, toisaalta sisällyttäen työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen HRM-tuloksellisuus-suhteen tutkimukseen, ja toisaalta huomioida yhteys henkilöstöjohtamisen ja työntekijöihin liittyvien tulosten (*worker-related outcomes*) välillä.

Kriittisen HRM analyysin näkökulmasta katsottuna huomataan, että on olemassa käyttökelpoisia kriittisiä selvityksiä erityisistä HR-aloitteista, jotka ovat usein yhteydessä tuloksellisuuden johtamiseen. Toinen näkökulma on keskittynyt enemmän henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden väliseen yhteyteen. Yleinen oletus on, että se mikä on hyvää liiketoiminnalle, on hyvää myös työntekijöille. Guestin artikkelin pääargumentti on, että näiden kahden lähestymistavan lisäksi on avattava kolmas, työntekijäkeskeinen ja -ystävällinen lähestymistapa, joka asettaa työntekijän analysoinnin kohteeksi. Tämä analyysi pyrkii selittämään työntekijän työ- ja elämäntyytyväisyyttä ja sitä kuinka nämä ovat yhteydessä henkilöstön kokemuksiin henkilöstöjohtamisesta. Analyysistä on havaittavissa positiivinen yhteys; Analyysissä, jossa työntekijä otettiin osaksi HRM-tuloksellisuus-suhdetta, nähtiin että näin toimimalla pystyttiin ymmärtämään paremmin miksi HRM vaikutti tai ei vaikuttanut tuloksellisuuteen. Toisaalta samalla analyysi osoitti kyseisen suhteen tarkastelun moninaisuuden. (Guest, 2002.)

Kyseinen analyysi tarjoaa myös tukea väitteelle, että työntekijän asenne ja käyttäytyminen toimivat välittäjänä HRM-tuloksellisuus-suhteessa. Jotkut todisteet tukevat myös sitä, että samat käytänteet ovat yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen. Tulokset tukevat myös sitä, että työntekijät vastaavat HR-käytäntöihin, heijastuen muun muassa psykologisen sopimuksen käsitteessä, mikä on täten yhteydessä henkilöstön suoriutumiseen ja näin organisaation tulokseen. (Guest, 2002.) Psykologisen sopimuksen käsitettä käytetään yhä enemmän työsuhteita tutkiessa. Käsitteen määritelmästä ei ole olemassa selvää yksimielisyyttä, mutta useimmat tutkijat kuitenkin hyväksyvät sen, että psykologisessa sopimuksessa keskitytään havaittujen lupauksen ja sitoumusten vaihtoon työntekijän ja organisaation välillä. (Guest & Conway, 2002.)

Schmidt (2012) pohtii artikkelissaan *Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta*, miten 1980-luvun alussa Yhdysvalloissa kehitetyn HRM-paradigman leviäminen on yhdistynyt työelämän muutoksiin. Monet työelämän sekä myös globaalin toimintaympäristön muutokset liittyvät 1980-luvulta alkaneeseen uusliberaalin politiikan aikakauteen. (Schmidt, 2012.) Viimeisten vuosikymmenien aikana organisaatiot ovat joutuneet sopeutumaan operoimaan globalisoituvilla markkinoilla, joilla kilpailu on kiristynyt, tuotto-odotukset ovat kasvaneet ja tarpeet toiminnan ja työvoiman tehostamiseen ovat olemassa. Tähän kehitykseen ovat vaikuttaneet myös innovaatiot, teknologinen kehitys, säätelyn purku, Euroopan Unionin laajentuminen sekä sisämarkkinoiden toimivuuden tehostaminen. (Vanhala & Kotila, 2006.)

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta on tullut kansainvälisesti tärkeä paradigma niin tutkijoiden ja käytännön toimijoiden keskuudessa. Syitä tähän on useita, mutta tärkeimpänä mainittakoon kasvava globaali kilpailu ja tähän vastauksena kestävä kilpailuedun tavoittelu. Yhdysvaltalaisissa yhtiöissä globaali kilpailu nousi merkittävään asemaan 1970-luvulla, kiristyi 1980-luvulla ja muodostui normiksi 1990-luvulla. Ensiksi kilpailu oli hintakeskeistä laajentuen kansainväliseksi. Ajan myötä painopiste siirtyi laatuun ja 1990-luvulle tultaessa kilpailukykyiset hinnat sekä maailmanluokan laatu olivat jo itsestäänselvyksiä; todellinen kilpailuetu saavutetaan kustomoinnin, palvelun, nopeuden ja innovaatioiden kautta. (Dyer & Reeves, 1995.) Tänä päivänä kaikenlaiset organisaatiot kohtaavat kasvavia vaatimuksia kasvattaa tehokkuuttaan ja tulla yhä vastuullisemmaksi asiakkaitaan sekä sidosryhmiään kohtaan. Tämä kehitys on väistämättä vaikuttanut ja vaikuttaa yhä työympäristöihin organisaatioissa. (Uotila ym., 2012.)

Jacoby (2004) on käsitellyt työelämän muutoksen sekä henkilöstöjohtamisen kehittymisen yhteyttä ja on tuonut esiin, että henkilöstöjohtamisen kehittymisellä on ollut kiinteä yhteys toimintaympäristön muutokseen Yhdysvalloissa 1980- ja 1990-luvuilla. Esimerkiksi organisaatioiden yhä vahvempi rahoitus-, sijoittaja -ja markkinakeskeisyys, yhä vaativampi globaali taloudellinen ympäristö, kululeikkaukset sekä teollisuuden rakenneuudistukset ovat muuttaneet myös työelämäajattelua poispuhtaasta ura-ajattelusta. Ura-ajattelulla viitataan tässä perinteiseen, kokopäiväiseen ja säännölliseen palkkatyöhön. Organisaatiot pyrkivät

muuttamaan käytänteitään vastaamaan entistä monimuotoisempaan markkinaympäristöön, mikä on ajanut ajattelemaan HR:ää strategisena kumppanina. (Jacoby, 2004, s. 215–216.) Näiden muutosten voidaankin nähdä vaikuttaneen strategisen henkilöstöjohtamisen kehittymisen taustalla (Schmidt, 2012).

Schmidt (2012) viittaa artikkelissaan käsitteeseen ”vanha työ”, jolla hän viittaa teolliseen tai fordistiseen työmalliin, joka osaltaan loi pohjaa myös henkilöstöammattilaisuuden kehittymiselle. Tämän mallin yleisin muoto on säännöllinen palkkatyö, jonka nykyinen asema liittyy 1900-luvulla tapahtuneisiin muutoksiin, kuten elinkeinorakenteen muutoksiin, massatuotannon kasvuun, teollistumiseen, kaupungistumiseen sekä ammatillisuuteen. Julkusen (2008, s. 33) mukaan fordismin tunnusmerkkejä ovat kustannusten karsintaan perustuva kilpailu, tuotannon suuri mittakaava, keskitetty suunnittelu, autoritaariset suhteet sekä tiukasti määritetyille työnkuville nojaavat organisaatiot. Mainittakoon vielä, että Suomessa työajaton maataloustyö jatkui vielä 1950-luvulle asti, vaikkakin mureni osittain jo tätä aiemmin (Haapala 1994, s. 13).

Jacoby (2004) käsittelemän työelämän muutoksen mukanaan tuoma uusi työsuhteajattelu ei ole syrjäyttänyt perinteistä ura-ajattelua, ja riski työntekijöiden välille jakautuukin yhä eri tavalla. Uusi ajattelu ja uudet mallit antavat kuitenkin enemmän painoarvoa markkinatekijöille, erityisesti esimiesasemassa työskentelevien kohdalla. Kehitystrendi on sellainen, että yhä enemmän riskiä ja vastuuta siirtyy työntekijöille. Tämän päivän sekä tulevaisuuden keskustelunaiheita tuleekin olemaan kokopäiväisen sekä osa-aikaisen työn käsitteet, jotka kokivat kovan murroksen 1990-luvulla muun muassa määräaikaisten työsuhteiden räjähdysmäisesti kasvettua. (Jacoby, 2004, s. 218–219.) Myös Schmidt (2012) mukaan olennaisia piirteitä, jotka on yhdistetty työelämän muutokseen ja yksilöllistymiseen, on työhön kuuluvien vastuiden sekä riskien siirtyminen organisaatiolta henkilöstölle sekä vakiutuisen ja kokoaikaisen työsuhteen aseman murentuminen. On alettu puhua epätyypillisestä, määräaikaisesta, osa-aikaisesta ja vuokratyöstä. Vastuun ja riskin siirtäminen pyrkii vastaamaan organisaatioiden joustavuustavoittelun kanssa. 1990-luvun joustavoittaminen on ollut pakollinen reaktio työelämän sekä siihen liitetyn sosiaalipolitiikan jäykkiin rakenteisiin (Haapala, 1994, s. 23). Tilev (2012) mainitsee osa-aikatyön olevan Suomessa vielä harvinaista Eurooppaan verrattuna. Poikkeuksena

tästä palvelualoilla osa-aikatyötä tehdään yleisimmin mitä palkansaajakunnassa keskimäärin. Kiristynyt kilpailu on lisännyt työvoiman kohdentamisen käyttöä mikä on muuttanut organisaatioiden rakennetta osa-aikaisempaan suuntaan organisaatioiden sopeuttaessa miehitystä myynnin mukaan.

Viimeisten vuosikymmenien aikana teollistuneissa maissa on tapahtunut myös muutoksia työvoiman käytössä sekä työsuhteasioissa, joiden on tulkittu huonontaneen työelämää. Näitä muutoksia ovat muun muassa pyrkimys heikentää työsuhte-etuja sekä -turvaa ja työsuhteisiin liittyvä epävarmuuden kasvu. Työelämän huonontumisesta ei olla kuitenkaan yksimielisiä. Tuotantorakenteen sekä organisaatioiden toimintaympäristön muutokset ovat haastaneet 1900-luvulla muovautuneita sekä vallinneita käsityksiä työstä. Vanhasta, yhdenmukaisesta työsuhdemallista on siirrytty yksilön taustaa sekä ominaisuuksia korostavaan palvelu- ja tietotyöhön. Uusi työ on tietoistunutta, yksilöllistä, joustavaa sekä liikkuvaa paikaltaan että sisällöltään. Tätä siirtymää on kuvattu siirtymisestä vanhasta, fordistisesta työstä uuteen globaaliin, informaationaaliseen jälkifordistiseen ja -moderniin työhön. (Julkunen, 2008, 18–19; Schmidt, 2012.)

Joka tapauksessa työntekijät ovat oleellinen kilpailuetekijä modernissa organisaatiossa heidän tietotaitonsa ja yksilöllisen suorituksensa kautta. Henkilöstön suorituskyvyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi henkilöstöresurssien kehittämisen merkitys organisaatioissa on kasvanut viime vuosina. Henkilöstön suorituskky voidaan nähdä käyttäytymisenä, jolla on vaikutusta organisaation tavoitteisiin joko työtehtäväkohtaisesti (*job specific ‘in-role’ performance*) tai yleisesti (*general ‘extra-role’ performance*), millä taas on positiivinen vaikutus organisaatioiden toimintaan. (Uotila ym., 2012.) Osaamisesta on noussut keskeinen, jos ei jopa kriittinen resurssi, minkä takia henkilöstöjohtamisen odotetaan yhä enemmän osallistuvan organisaatioiden tulostavoitteiden saavuttamiseen (Vanhala & Kotila, 2006).

2.2 Henkilöstön työhyvinvointi

Toimintaympäristön muutokset näkyvät työelämän laadussa sekä henkilöstön hyvinvoinnissa (Vanhala & Kotila, 2006). Vaatimukset työvoiman joustavuudelle ovat nousseet olennaiseksi osaksi henkilöstöjohtamista. Joustavuus on tuonut mukanaan

myös ei-toivottuja seurauksia kuten työpahoinvointia ja työmotivaation laskua. Jo 1970-luvulla Yhdysvalloissa nousi esille johtajien stressi ja pakoyritykset oravanpyörästä, mutta 1990-luvulla työstressi, työuupumus ja työperäinen masennus nousivat kunnolla pinnalle teollisissa maissa. Työpahoinvointi-ilmiön seurauksena ilmestyi käsite työhyvinvointi liittyen osaksi työelämäkeskustelua. (Julkunen, 2008, s. 236; Schmidt, 2012.)

Henkilöstön hyvinvointi on käsitteenä laaja eikä sille ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää (Vanhala & Kotila, 2006). Mielekäs työ, jossa turvataan niin fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä työturvallisuus, on äärimmäisen tärkeää elämänlaadun ja hyvinvoinnin kannalta. Hyvät työolosuhteet auttavat työntekijöitä selviytymään työstään parantamalla samalla tuottavuutta ja kilpailukykyä. Vuosittaiset huonoista työolosuhteista seuraavat taloudelliset menetykset ovat Suomessa miljardeja euroja, puhumattakaan työntekijöiden hyvinvoinnin menetyksestä. Investointina työhyvinvointi maksaa itsensä takaisin hyvällä korolla. Suomessa työturvallisuus -ja terveys (*Occupational Safety and Health, OSH*) on ymmärretty kattavan turvallisuuden ja terveyden työssä sekä myös työllisyyden, henkisen hyvinvoinnin, johdon sekä organisaation toiminnan, tuottavuuden ja yhteistoiminnan ehdot (*co-determination*). Päävastuu työolojen kehittamisestä on työpaikalla. Työnantajalla on velvollisuus varmistaa, että työskentely on turvallista ja terveellistä. Työnantajat ovat myös vastuussa työsuojeluun liittyvistä kustannuksista sekä työympäristön kehittamisestä. Joka tapauksessa henkilöstöllä on myös vastuu huolehtia heidän sekä heidän työtovereidensa turvallisuudesta. (The Ministry of Social Affairs and Health in Finland, 2016, s. 4.)

Työhyvinvointi sisältää lukuisia yksilökohtaisia ja työpaikkakohtaisia tekijöitä. Se keskittyy subjektiiviseen kokemukseen ja toimintaan työssä. Työhyvinvointi viittaa työntekijän kykyyn hallita hänen päivittäistä työkuormaansa. (Järnlström, Viitala & Uotila, 2012.) Kehittäessä työpaikan hyvinvointia kehittämiskohteina ovat yksilön hyvinvointi ja resurssit, ammatillaiskompetenssi (*professional competence*), työ ja työympäristö sekä työyhteisön ja -organisaation tehokkuus. (The Ministry of Social Affairs and Health in Finland, 2006, s. 17.)

Hyvinvointi organisaatiokontekstissa voidaan ymmärtää monella tavalla, esimerkiksi yksilöiden fysiologisen ja fyysisen hyvinvoinnin huomioon ottamisena ergonomisten parannusten avulla. Hyvinvoinnin psyykkinen aspekti on saanut enemmissä määrin huomiota työelämän muuttuneen luonteen vuoksi. Kun työhyvinvointia tarkastellaan jälkimmäisestä näkökulmasta, stressiä käytetään usein osoituksena työhyvinvoinnin puuttumisesta. (Uotila ym., 2012.) Yleisesti julistettu tavoite organisaatioissa on luoda ja tukea henkilöstön työhyvinvointia. Tämän tehtävän suorittamiseksi käytettävät käytännön menetelmät sekä keinot ovat moninaisia. Tämä vuoksi useat yritykset tänä päivänä panostavat paljon hyvinvointiohjelmissaan fyysiseen terveydenhuoltoon ja muihin yksilötason käytäntöihin kuten esimerkiksi fyysisen aktiivisuuden lisäämisen kannustamiseen. Työhyvinvointia pidetään usein myös tiettyjen henkilöiden (esimiehet, työntekijät itse) tai joidenkin organisaation rajoitettujen elinten (HR-toiminnot) vastuulla. Viitala, Sääntti ja Mäkelä (2012) ovat kuitenkin sitä mieltä, että työhyvinvointi nähdään yhä turhan kapeasti.

2.3 Tuloksellisuus

Tuloksellisuuden osalta tätä tutkimusta tehtäessä lähdeaineistossa on ilmennyt kontekstista ja kirjoittajasta riippuen muun muassa sellaisia termejä kuin *performance*, *profitability*, *productivity*, *effectiveness*, *efficiency* ja *outcomes*. Vaikkakin näiden käsitteiden selityksissä ja tarkoituksissa voi olla eroavaisuuksia kontekstista riippuen, on tässä tutkimuksessa päädytty monien muiden suomalaistutkijoiden tavoin käyttämään käsitettä *tuloksellisuus* viitattaessa edellä mainittuihin esimerkkeihin käsitteeseen liittyvistä englanninkielisistä termeistä.

Organisaation tulos ja toiminnan tuloksellisuus ovat hankalasti määriteltäviä käsitteitä henkilöstöjohtamisen yhteydessä. Tuloksellisuus voi muodostua useista eri tekijöistä. (Vanhala & Kotila, 2006.) Vanhala ym. (2012) kertovat julkaisussa *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*, että tuloksellisuus kyseisessä tutkimuskokoelmassa ymmärretään yleensä taloudellisena tuloksena. Kyseisessä julkaisussa keskustelua henkilöstöjohtamisesta sekä tuloksellisuudesta laajennetaan taloudellisesta tuloksellisuudesta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusindikaattoreihin, kuten työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Dyer ja Reeves (1995) ovat toteuttaneet tutkimuskatsauksen liittyen henkilöstöstrategioiden ja organisaation tehokkuuden välisiin yhteyksiin. Heidän mukaansa puhuttaessa tuloksellisuudesta, voidaan käsite jakaa HR-tuloksiin kuten poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja yksilön tai ryhmän suoriutumiseen. Voidaan puhua myös organisaation tuloksellisuudesta kuten tuottavuudesta, laadusta ja palvelusta. Taloudellisesta tuottavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sijoitetun pääoman tuottoa ja omaisuuden tuotto prosenttia. Neljäntenä mahdollisena tuloksellisuusnäkökulmana voidaan nähdä julkisesti omistetuissa yrityksissä osakemarkkinoiden tuloksellisuus, mitä mitataan osakkeiden arvona tai osakkeenomistajien tulona.

Dyer ja Reeves (1995) myöntävät, että heidän tutkimuksensa on tehty kompromisseja ja tulosten pätevyys menee siinä järjestyksessä, että henkilöstöstrategioilla on todennäköisesti suurimmat vaikutukset henkilöstöresurssien tuloksiin, seuraavaksi eniten organisaation tuloksiin ja niin edelleen taloudellisiin tuloksiin ja osakemarkkinoiden tuloksellisuuteen. Tämä heijastaa osittain sitä, mitä tällaiset henkilöstöstrategiat on suunniteltu toteuttamaan, ja osittain sellaisten tekijöiden monimutkaisuutta, jotka vaikuttavat tuloksiin, kuten kannattavuus, puhumattakaan osakekurseista. Silti strategisesta näkökulmasta katsottuna useimpien johtajien silmissä henkilöstöresurssien tulokset ovat todennäköisesti puutteellisia tuloksia, koska heidän strategiset tavoitteensa ulottuvat organisaatiotuloksiin ja todennäköisesti vielä näiden lopputuloksen ulkopuolelle, esimerkiksi mahdollisiin osakeoptioihin. Nämä kompromissit saattavat selittää osaltaan sen, miksi tutkimus on tähän mennessä keskittynyt ensisijaisesti organisaation tuloksiin, erityisesti tuottavuuteen ja laatuun, ja vain vähän mainittuihin muihin kolmeen tyyppiin. (Dyer & Reeves, 1995.)

Julkisen sektorin tuloksellisuus omaa tiettyjä ominaispiirteitä. Pellit & Bouckaret (2004, s. 14) mainitsevat, että julkisen johtamisen ja yleisen johtamisen välisessä suhteessa vallitsee ristiriitoja. Esimerkiksi Huhdan (2012) kuntaorganisaatioita koskevasta tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatioiden tuloksellisuus määräytyy kunnan onnistumisesta tuottaa kustannustehokkaasti ja tuottavasti sellaisia palveluita, joihin kuntalaiset ovat tyytyväisiä. Haastavaa kuntaorganisaation tuloksellisuutta käsiteltäessä on tuloksellisuuden kokonaisvaltaisuuden kautta ilmenevä tarve käyttää niin objektiivisia kuin subjektiivisiakin tuloksellisuusmittareita. Näiden yhdistäminen

vertailukelpoisiksi tuloksiksi osoittautuu käytännön tasolla hankalaksi. Kunnallisorganisaatiossa tulos ei ole euromittari vaan tuotetun palvelun laatu. (Huhta 2012.)

Viimeisten vuosikymmenien aikana julkinen sektori on omaksunut käytänteitä johtamisen osalta kaupalliselta sektorilta. Kysymys kuuluukin, että kuinka pitkään näiden käytänteiden omaksuminen on ”hyvä asia” ja onko tämä trendi kulkenut joiltain osin jo liian pitkälle. Jotkut käytänteet nimittäin sopivat myös julkiselle sektorille, mutta eivät kaikki. Asiaa kommentoivat nostavatkin esille, että julkinen sektori on uniikki ja erillinen kenttä, joka ei pitäisi olla ”tahriutunut” kaupallisilla metodeilla kun taas samaan aikaan toiset sanovat kaupallisten metodien ja kulttuurin olevan ratkaisu perinteisille julkisen sektorin ongelmakohdille. (Pellit & Bouckaret, 2004, s. 14.)

Julkisella sektorilla on ollut havaittavissa muutoksia, jotka ovat vieneet julkisen sektorin toimintatapoja kohti liike-elämästä tuttuja toimintaperiaatteita, kuten tulosvastuun, ammattijohtajuuden ja asiantuntijaosaamisen toimintaperiaatteita. Nämä ovat uuden julkisjohtamisen (*New Public Management, NPM*) mukaisia harppauksia. (Haveri, 2006.) NPM on oleellinen osa 1980- ja 1990-luvuilla tapahtunutta julkisen sektorin uudistusta, joka toteutettiin useissa maissa. Se on ollut yksi suurimmista kansainvälisistä trendeistä julkisella sektorilla. NPM sisältää sellaisia käytänteitä kuten ammattimaisen johtamisen julkisella sektorilla ja yksityisen sektorin johtamistyylin, yksiköiden hajauttamisen, tarkemman ja tehokkaamman resurssien käytön, täsmälliset standardit ja suoritusmittarit, palveluntarjontaan liittyvän kehittyneemmän kilpailun ja painopisteen kohdentumisen tuotosohjaukseen (*output controls*). (Bach & Kessler, 2007, s. 470; Hood, 1991.)

3 KÄSITTEIDEN VÄLINEN SUHDE

Tässä luvussa käsitellään aiemmassa luvussa avattujen keskeisten käsitteiden välistä suhdetta. Luvussa käydään läpi henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä sekä esitellään tähän liittyviä empiirisiä tutkimuksia peilaten näitä aiemmassa luvussa käsiteltyyn teoriaan. Lisäksi luvussa nostetaan esille aihealueen tutkimusta kohtaan esitettyä kritiikkiä.

3.1 Käsitteiden väliset yhteydet

Vanhala ja Kotila (2006) tarkastelevat artikkelissaan henkilöstöjohtamisen, toiminnan tuloksellisuuden sekä henkilöstön työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä, nimenomaan tuloshakuisten eli korkeaan tuloksellisuuteen tähtäävien henkilöstökäytäntöjen näkökulmasta. Tuloksellisuutta selittäviä malleja ovat muun muassa aiemmin avatut Michiganin, Harvardin ja Guestin mallit, jotka on kehitetty 1980-luvulla ja esiintyvät usein henkilöstöjohtamisen tutkimuksen yhteydessä. 1990-luvulta lähtien henkilöstöjohtamisen sekä henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä on tutkittu runsaasti (Vanhala & Kotila, 2006). Tutkimuskentän kehitykseen voidaan nähdä vaikuttaneen organisaatioiden muuttunut toimintaympäristö (esim. Dyer & Reeves, 1995; Guest, 1987; Jacoby, 2004, s. 215–216) sekä tähän olennaisesti liittyvä työelämän muutos (esim. Jacoby, 2004, s. 218–219; Schmidt, 2012; Vanhala & Kotila, 2006). Henkilöstö ja sen osaaminen on viimeisten vuosikymmenten aikana alettu näkemään yhä enemmän kilpailuetuna ja strategisena kumppanina (esim. Jacoby, 2004, 215–216; Vanhala & Kotila 2006), minkä vuoksi henkilöstön suorituskyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen ovat korostuneet (Uotila ym., 2012).

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen keskustelu on siirtänyt henkilöstöjohtamiseen liittyvää diskurssia niin sanotun kovan henkilöstöjohtamisen puolelle (Vanha & Kotila, 2006). Vasta 2000-luvulla henkilöstön hyvinvointi on HRM-tuloksellisuus keskustelussa noussut kunnolla tarkastelun kohteeksi (Guest, 2002). Kovan henkilöstöjohtamisen korostaessa henkilöstöä tuotannontekijänä muiden joukossa, rationaalista suunnittelua, liiketoimintastrategiaa sekä markkinoihin reagointia (Storey, 2007, s. 11), tuloksellisuuden liittäminen henkilöstöjohtamiseen

voidaan osaltaan nähdä siirtäneen diskurssia kovan henkilöstöjohtamisen puolelle. Toisaalta organisaatioiden toiminnassa tuloksellisuuteen pyrkiminen on luonnollista, ja tänä päivänä myös HR:n integroituminen organisaation tavoitteisiin, johtamiseen ja liiketoimintastrategiaan voidaan nähdä itsestäänselvyytenä (esim. Lindström, 2012; Schmidt, 2012; Storey, 2001, 4; Vanhala & Kotila 2006).

Toisaalta esimerkiksi Guestin (2002) vaatimus ottaa henkilöstön hyvinvointi mukaan tähän henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhtälöön on tuonut tutkimuskenttään mukaan myös pehmeän henkilöstöjohtamisen piirteitä, kuten henkilöstön motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin korostamista. Tätä kahden suuntauksen näkökulmaa tukee osaltaan myös Boxall (2007, s. 63) joka jakaa henkilöstöjohtamisen motiivit kahteen tekijään: taloudellisiin sekä sosiaalipoliittisiin motiiveihin. Toiminnot liittyen kustannustehokkuuteen, organisaation joustavuuteen, sosiaaliseen legitimizeettiin ja johdon autonomiaan, sisältyvät tähän kahden motiivin ryhmittelyyn. Sosiaalinen legitimizeetti käsittää muun muassa työlainsäädännön noudattamisen ja johdon autonomialla tarkoitetaan johtoportaan aseman vahvistamista ja ylläpitämistä organisaation sisällä. (Boxall, 2007, s. 63.)

Tätä asettelua kuvaa hyvin myös Vanhalan ja Kotilan (2006) kommentti siitä, että lähtökohtaisesti aina kun puhutaan henkilöstöjohtamisesta, henkilöstö on tarkastelussa mukana ja kun puhutaan henkilöstöjohtamisen sekä tuloksellisuuden välisestä suhteesta, henkilöstö on mukana yhtälössä. Tämä ei kuitenkaan vielä kerro sitä, mikä on henkilöstöön suhtautumisen luonne. Vastakkain ovat positivistisen tutkimusperinteen paradigma ja post-moderniksi, kriittiseksi tai marxilaiseksi kutsuttu paradigma. Siitä huolimatta, että henkilöstö on olennainen osa tätä yhtälöä, varsinkin työntekijöiden näkökulmasta tehty HRM-tuloksellisuus-tutkimus on jäänyt melko vähälle. (Vanhala & Kotila, 2006.) Tästä voidaan vetää johtopäätös, että tutkimusta työntekijöiden näkökulmasta HRM-tuloksellisuus-yhtälössä tulisi lisätä, kuten osaltaan myös Guest (2002) peräänkuuluttaa.

Vanhala ja Kotila (2006) ovat maininneet, että tutkimukset, joissa tarkastellaan henkilöstöjohtamista, sen käytäntöjä, henkilöstön tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, lähtevät usein siitä lähtökohdasta, että tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin tulisi olla jo sellaisenaan tulos eikä väline tulokseen. Tämä lähestymistapa noudattaa selkeästi

pehmeän sekä myös yksilöllisen henkilöstöjohtamisen suuntausta. On kuitenkin hyvä myös muistaa Guestin (2002) maininta, että tämänkaltainen tutkimus on toistaiseksi vielä alkutekijöissään. On myös hyvä noteerata, että kyseinen Guestin artikkeli on pian 20 vuotta vanha ja vahvasti tähän tutkimukseen vaikuttanut Vanhalan ja Kotilankin artikkeli 14 vuotta vanha, joten tutkimuskentän viimeisin tilanne tulisi ottaa tarkemman tutkimuksen kohteeksi, jotta pystyisimme analysoimaan tutkimuksen tämänhetkistä tilaa luotettavammin.

3.2 Empiriaa aiheesta

Useat tutkimukset antavat näyttöä HR-käytänteiden ja tuloksellisuuden välisen korrelaatiotason yhteyden puolesta. Taloudellista tulosta on mitattu objektiivisesti ja subjektiivisesti sekä yksilöllisiä tunnuslukuja että erilaisia yksikkö-/osastotasoisia tunnuslukuja, kuten poissaoloja, vaihtuvuutta ja sitoutumista, hyväksikäyttäen. Henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin positiivisten yhteyksien lisäksi tutkimukset ovat nostaneet esille myös negatiivisia riippuvuuksia tai riippuvuuksien puuttumista. (Vanhala & Kotila, 2006.)

Guestin (2002) mukaan on esitetty todisteita sen puolesta, että työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen välittyvät henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliseen yhteyteen ja tietyt HR käytänteet ovat yhteydessä korkeampaan työ -ja elämäntyytyväisyyteen. Nämä korkeampaan tuloksellisuuteen yhdistetyt käytänteet sisältävät työn muotoilun, jossa työ tehdään niin mielenkiintoiseksi ja haastavaksi kuin on mahdollista, sekä suoran osallistumisen ja laajan tiedottamisen. Työtyytyväisyys on myös yhdistetty tasavertaisiin mahdollisuuksiin, perheystävällisyyteen ja kiusaamisen vastustamiseen. Guest ehdottaa, että työntekijäystävällisempää henkilöstöjohtamista voidaan parhaiten soveltaa kumppanuuden tai keskinäisten hyötyjen puitteissa. HR:n strateginen kumppanuus (esim. Jacoby, 2004, s. 215–216; Storey 2001, s. 4, 7) sekä psykologisen sopimuksen käsite (Guest & Conway, 2002) voidaankin nähdä liittyvän Guestin mainitsemiin kumppanuuteen ja keskinäisiin hyötyihin, aivan kuten hän itsekkin on todennut. Koulutuksella ja kehittämisellä on nähty olevan myös lievä yhteys tyytyväisyyteen. (Guest 2002). Edellä mainitut käytänteet noudattavat täysin pehmeää henkilöstöjohtamisen suuntausta.

Guest (2002) nostaa esille, että mielenkiintoisia ovat myös ne käytänteet, jotka eivät vaikuta työntekijän tyytyväisyyteen. Näitä ovat muun muassa suorituksen arviointi ja suoritukseen sidottu palkkaus. Tässä vaikutukset elämänlaatuun ovat kuitenkin moninaisemmat, esimerkiksi keskeisistä hallinnon työntekijöitä jopa 80 prosenttia kertoi suoritukseen sidotun palkkauksella olevan lievä yhteys tyytymättömyyteen elämässä. Toisaalta kyseisen mallin on myös nähty vaikuttavan positiivisesti työntekijän taloudelliseen tilanteeseen ja tätä kautta positiivisesti elämäntyytyväisyyteen. Guest on kaivannut lisää tutkimusta työhyvinvoinnista. Hän viittaa artikkelissaan Appelbaumin ym. (2000) ja Ramsayn ym. (2000) tutkimuksiin tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen ja työntekijöiden stressin välisestä suhteesta. Todisteet pidempien työpäivien ja esimiesten vastuun yhteydestä alhaisempaan tyytyväisyyteen niin työssä kuin elämässä indikoi sitä, että työn vaatimukset ja suurempi työmäärä eivät edistä hyvinvointia. (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000 via Guest, 2002; Guest, 2002; Ramsay, Scholarios & Harley, 2000 via Guest, 2002.) Aihe on syytä ottaa vakavasti, sillä tämän päivän työelämässä riskiä siirtyy yhä enemmän työntekijöille, varsinkin esimiesasemassa oleville (Jacoby 2004, s. 218–219; Schmidt, 2012).

Huhdan (2012) tekemässä analyysissa koskien kuntien talousjohtajien tuloksellisuuskeskustelua nousi esiin kolme tuloksellisuusdiskurssia: palvelu-, talous- ja prosessidiskurssi. Huomionarvoista on, että taloudellisen näkökulman huomioon ottaminen tuloksellisuuden osatekijänä ei rajoitu vain talousdiskurssiin. Huhdan tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuntien talousjohtajien näkemyksiä organisaatioidensa henkilöstöjohtamisen sekä tuloksellisuuden välisestä yhteydestä. Palveludiskurssissa työntekijöiden työtyytyväisyys sekä asiakkaiden tyytyväisyys kunnan palveluntarjontaan ovat keskeisessä asemassa. Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteys nähdään tapahtuvan parantamalla oman henkilöstön palvelua, mikä taas näkyy henkilöstön työelämän laadun kehittymisenä. Tyytyväisten työntekijöiden uskotaan johtavan asiakkaiden kokeman palvelutason parantumiseen mikä taas johtaa tässä tapauksessa asiakastyytyväisyytenä mitattuun organisaation tuloksellisuuteen. (Huhta, 2012.) Huomio on hyvä, sillä yhtenä kilpailuedun lähteenä tänä päivänä voidaan nähdä nimenomaan hyvä palvelu (Dyer & Reeves, 1995).

Talousdiskurssissa tärkeintä tuloksellisuuden näkökulmasta on varojen tehokas käyttö. Tässä diskurssissa tuloksellisuus määritellään pitkälti objektiivisilla taloudellisilla mittareilla, kuten kustannusten sekä tulosten suhteella. Diskurssin mukaan henkilöstöjohtamisella pystytään parantamaan tuloksellisuutta kustannustehokkuuden ja tuottavuuden kehittämisen kautta. Talousjohtajien mukaan yhteys henkilöstöjohtamisen sekä tuloksellisuuden välillä muodostuu parantamalla tuottavuutta nimenomaan hyödyntämällä henkilöstöresursseja paremmin ja säästämällä sieltä, missä se pystytään tekemään. Tässä törmätään myös irtisanomisnäkökulmaan; henkilöstömenoissa säästöjen hakemista ainoastaan irtisanomisten kautta kuitenkin arvostellaan. (Huhta, 2012.)

Prosessidiskurssissa merkittävään rooliin nousee organisaatioin prosessien sekä työnjaon uudistaminen mutta myös työntekijöiden tasapuolisen kohtelun varmistaminen. Tuloksellisuutta parannetaan kehittämällä henkilöstöön liittyviä prosesseja sekä henkilöstöpolitiikkaa paremmiksi ja tasapuolisemmiksi. Tämän diskurssin näkökulmasta toimintona henkilöstöjohtaminen nähdään olevan kauempana strategiasta ja liittyvän nimenomaan työsuhteiden hallintaan ja työnjakoon. (Huhta, 2012.) Tarkastellessa Huhdan analyysiä huomataan, että osa diskursseista on lähempänä kovan henkilöstöjohtamisen suuntausta, kuten talousdiskurssi, ja osa on taas lähempänä pehmeää suuntausta, esimerkiksi palveludiskurssi. Prosessidiskurssi mukailee Guestin (2002) mainitsemia käytäntöjä, kuten tasavertaisten mahdollisuuksien varmistamista ja työn muotoilua.

Järlström ym. (2012) tarkastelevat työhyvinvointia, tuloksellisuutta sekä niiden suhdetta johtamistaitoihin (*managerial cognitions*) etsimällä vastauksia kysymyksiin *Mitä tarkoitat hyvinvoinnilla? Minkälaista tuloksellisuutta pidät tärkeänä hyvinvoinnin näkökulmasta? ja Mitkä ovat keskeiset muuttujat ja rakenteet hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä?* Tuloksista käy ilmi, että hyvinvointi nähdään työkykynä, hyvinvointina tai sitoutumisena riippuen yrityksen toimialasta tai hyvinvoinnin kehitysasteesta. Toiseen kysymykseen viitaten tulokset kertovat, että tuloksellisuus nähdään kattavan organisaation lopputulokset, kuten tuottavuuden, kannattavuuden, vastuullisuuden, tarkoituksenmukaisuuden ja niin edelleen. Kolmanteen kysymykseen viitaten tulokset viittaavat hyvinvointituloksiin, jotka ovat motivoivia ja asenteellisia kuten motivaatio, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet.

(Järnlström ym., 2012.) Tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä yhteys niin hyvinvoinnin käsitteen moninaisuuteen (esim. Järnlström ym., 2012; The Ministry of Social Affairs and Health in Finland, 2016, s. 4; Vanhala & Kotila, 2006) kuin moninaisuuteen tuloksellisuuden käsitteessä (esim. Dyer & Reeves, 1995; Vanhala ym., 2012; Vanhala & Kotila, 2006). Nähtävissä on myös pehmeiden henkilöstökäytäntöjen osuus muuttujina hyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden välillä.

Viitala ym. (2012) tutkivat organisaation ilmapiirin yhteyttä työhyvinvointiin. Kyky hallita työkuormaa koostuu useista tekijöistä, jotka liittyvät henkilön psyykkiseen ja fyysiseen tilaan. Nämä tekijät ovat tulosta moninaisista tekijöistä persoonallisuudessa, henkilökohtaisissa kokemuksissa ja niiden tulkinnassa, ihmissuhteissa organisaatiossa ja työpaikan mikrokulttuurissa. Viitalan ym. tutkimuksessa tutkitaan työhyvinvointia stressin, kyynisyyden (nähdään yhtenä ulottuvuutena työuupumuksessa) ja työhön osallistumisen kautta. Viitalan ym. tutkimusartikkelista käy ilmi, että yhdessä organisaatiossa on olemassa tilastollinen yhteys yksilö- ja yksikkötason ilmiöiden välillä. Yksilötasolla kiinnostavin huomio on se, että mikä tahansa ympäristö ei ole välttämättä yhteydessä hyvinvointiin samalla tavalla. Positiivisin, *rento ja ystävällinen* sekä *uusiin ideoihin rohkaiseva ja tukeva* ympäristö näyttää olevan vahvasti yhteydessä vähentyneeseen kokemukseen stressissä ja vähentyneeseen negatiiviseen hyvinvointiin. Yksikkötasolla negatiivinen hyvinvointi sekä kaksi negatiivista ilmapiiriä: *kireä ja riitaisa* sekä *jännittynyt ja kilpailullinen*, linkittyivät yhteen.

Uotila ym. (2012) tutkivat artikkelissaan, miten tavoitetietoisuus (*goal awareness*) ja tuloksellisuus vaikuttavat työhyvinvointiin. Vaikuttaa siltä, että niin kauan, kun henkilöstö on tietoinen heidän tavoitteistaan, tavoitteet ovat realistisia sekä vaativia ja tuloksellisuustaso (*level of performance*) on selvä, sellaiset tulokset kuten parantunut yksilön suorituskyky ja työhyvinvointi, ovat odotettavissa. Tutkimuksessa nousee esiin muutamia mielenkiintoisia tuloksia. Tutkimuksissa ei löydetty merkittävää yhteyttä yksikön tuloksellisuuden (*unit performance*) ja työympäristön välillä eikä myöskään yhtään merkittävää yhteyttä yksikön tuloksellisuuden ja työstressin välillä. Tutkimuksen hypoteesissa oletetaan kuitenkin näiden välillä olevan yhteys. Ainakaan tämän tutkimuksen kohteena ollessa kahdessa organisaatiossa korkeatasoinen yksikön tuloksellisuus ei näytä aiheuttavan korkeampaa stressiä. Lisäksi tässä datassa vahvempi sitoutuminen ei näy tuloksissa parempana yksikön tuloksellisuutena.

Tutkijat voivatkin vain spekuloida miksi nämä tekijät ovat itsenäisiä toisistaan, ja kaipaavatkin aiheesta lisätutkimuksia. (Uotila ym., 2012.)

Eräs huomio tutkimuksessa on se, että suhde tavoitetietoisuuden ja stressin välillä ei ole lineaarinen mutta on käyräviivainen (*curvilinear*). Kun yksilön tavoitetietoisuus ja henkilökohtainen tuloksellisuus on heikkoa, yksilö kokee vähemmän stressiä verrattuna keskitason tietoisuuden omaavaan. Lisäksi tavoitetietoisuuden lisääntyessä stressi vähenee. Havaintoja voidaankin yksinkertaistaa sanomalla, että pahin tilanne työstressin edistämiseksi on silloin, kun työntekijät ovat osittain tietoisia tavoitteistaan ja tuloksellisuudesta. Tilanne on parempi silloin, jos henkilöstöllä ei ole tavoitetietoisuutta ollenkaan tai että he ovat tavoitteista hyvin tietoisia. (Uotila ym., 2012.)

Uotila ym. (2012) huomaavat myös, että suhde tavoitetietoisuuden ja työhön sitoutumisen välillä on myös käyräviivainen. Suhde on hyvin samankaltainen mitä suhde tavoitetietoisuuden ja stressin välillä. Työhön sitoutuminen ja tuloksellisuus ovat heikoimmillaan silloin kun työntekijöillä on vain jonkinlainen käsitys tavoitteista. Uotila ym. tekevät myös huomion, että panos-palkitsemis-suhteella (*effort-reward ratio*) on positiivisesti lineaarinen suhde työstressiin ja negatiivisesti lineaarinen suhde työhön sitoutumiseen. Lisäksi tämä positiivisesti lineaarinen suhde panos-palkitsemissuhteen ja työstressin välillä vahvistuu ylisitoutumisen lisääntytyä. Työstressi on korkeimmillaan silloin, kun henkilöstön panostaminen on korkealla ja palkitseminen alhaista eli kun korkea panos-palkitsemissuhde yhdistetään korkean tason ylisitoutumiseen. Mitä enemmän ylisitoutumista esiintyy, sitä negatiivisemmin panos-palkitsemissuhde on yhteydessä työhön sitoutumiseen. Työhyvinvointi on paras sellaisten tekijöiden keskuudessa, jotka osoittavat korkeaa ylisitoutumista ja samaan aikaan saavat enemmän palkkioita suhteessa siihen, miten paljon panostusta on vaadittu. Tulokset mukailevat pitkälti aiempia tutkimuksia lukuun ottamatta merkittävän yhteyden puuttumista yksikön tuloksellisuuden ja työhön osallistumisen tai stressin välillä. (Uotila ym., 2012.)

Useiden tuloshakuisten henkilöstökäytänteiden on nähty murentavan työsuhdeturvaa ja tuovan epävarmuutta palkkakehitykseen. Joustavuuspolitiikka voi johtaa joidenkin ydintyöntekijöiden työn laadun sekä mielekkyyden parantumiseen, mutta samaan

aikaan muiden työntekijöiden tilanteen on nähty huonontuvan muun muassa tilapäisten työsopimusten, ulkoistamisen sekä alihankintojen lisääntymisen takia. (Vanhala & Kotila, 2006.) Työelämän muutos, ennen ja nyt, ja sen mukanaan tuomat ilmiöt kuten esimerkiksi kokoaikaisen työsuhteen aseman murentuminen ja osa-aikatyön lisääntyminen, riskin siirtyminen työntekijöille, joustavuus, yksilöllisyys ja tietotyö sekä työn liikkuminen paikaltaan että sisällöltään (esim. Jacoby, 2004, s. 218–219; Julkunen 2008, s. 18–19; Schmidt, 2012) on tärkeä huomioida pohtiessa henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä tänä päivänä sekä tulevaisuudessa.

Organisaatioissa, joissa tuloksellisuutta korostetaan voimakkaasti, yksi suurimmista ongelmista on se, että työntekijöiltä odotetaan enemmän ja enemmän ponnisteluja heidän työtehtävissään. Esimerkiksi henkilöstö tuntee jatkuvasti pakkoa nostaa heidän tuottavuuttaan ja kun he ovat menestyksekkäitä, heiltä yleisesti odotetaan yhä enemmän. Samaan aikaan työstä saatu korvaus ei ole kasvanut samassa suhteessa. Tämä kierre taas johtaa helposti heikompaan työhyvinvointiin. (Uotila ym., 2012.) Toisaalta Von Bonsdorff ja Vanhala (2012) toteavat tutkimuksessaan, että korkean tuloksellisuuden organisaatioissa henkilöstö kokee työkykynsä paremmaksi, on sitoutuneempaa, tunnistaa enemmän sitouttavia käytänteitä ja kokee harvemmin eläkeaikeita verrattuna alemman tuloksellisuuden henkilöstöön. Tässä on havaittavissa mielenkiintoinen ristiriita korkean tuloksellisuuden omaavan organisaation ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä.

Von Bonsdorff ja Vanhala (2012) mainitsevat tutkimuksessaan tuloksellisuuden mittaamiseen liittyvistä haasteista, muun muassa objektiivisiin (liikevaihto ja käyttökate) ja subjektiivisiin johdon arvioihin perustuvaan tuloksellisuusinformaatioon, liittyen. Kuten aiemminkin, tässäkin kohden tuloksellisuuden käsitteeseen liittyen on nähtävissä moninaisuutta. Von Bonsdorffin ja Vanhalan tutkimuksessa objektiivinen informaatio jää vähälle, jolloin relevantiksi mittaristoksi jäivät subjektiiviset tuloksellisuusmittarit. Nämä mittarit tiedetään aiemman tutkimuksen perusteella kuitenkin toimivan objektiivisten mittareiden korvikkeena ja hyvin heterogeenisessä joukossa jopa paremmin mitä objektiiviset. Lisäksi subjektiiviset mittarit tarjoavat ajankohtaisempaa tietoa mitä tilinpäätöstietoihin perustuvat mittarit ja toimipaikkakohtaisessa tutkimuksessa

subjektiivinen mittaristi on ainoa käyttökelpoinen tapa tuloksellisuuden mittauksessa. Kyseinen tutkimus koskee metalliteollisuuden sekä vähittäiskaupan alaa, joten saadut tulokset ovat yleistettävissä vain näille aloille. Tulokset mukailevat kuitenkin aikaisempia, eri toimialoilla tehtyjä tutkimustuloksia. Johtopäätöksenä he toteavat, että henkilöstön kokeman työkyvyn, havaittujen henkilöstökäytäntöjen, eläkeaikeiden sekä tuloksellisuuden välillä on yhteys, mikä taas viittaa siihen, että panostamalla henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin saavutetaan taloudellista kannattavuutta. (Von Bonsdorff & Vanhala, 2012.)

3.3 Tutkimuskritiikkiä

Vanhala ja Kotila (2006) mainitsevat, että henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhde on kiinnostanut sekä HR-tutkijoita että käytännön toimijoita mikä on johtanut suureen määrään tutkimushankkeita ja julkaisuja. Tästä huolimatta tiedon kumuloituminen on ollut vaatimatonta, ja yhtenä selittävänä tekijänä tälle vaatimattomalle tiedon kasvulle Vanhala ja Kotila pitävät tutkimusalueen sirpaleisuutta sekä termistön vakiintumattomuutta.

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että vaikka ajallisen yhteyden ollessa looginen HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä siten, että ensin on mitattu käytäntöjä, jonka jälkeen tuloksellisuutta, organisaatioiden menestys ei välttämättä riipu käytännöistä. Esimerkiksi taloudellisesti menestyvällä organisaatiolla on varaa panostaa henkilöstönsä ja menestys voi juontua muun muassa vahvasta markkina-asemasta. Usein tuloksen ja henkilöstöjohtamisen suhde onkin kaksisuuntainen. (Vanhala & Kotila, 2006.) Esimeriksi Von Bonsdorffin & Vanhalan (2012) artikkelissa todetaan, että korkean tuloksellisuuden organisaatioissa henkilöstö voi paremmin sekä että panostamalla henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin saavutetaan taloudellista kannattavuutta. Tutkimuksen kohdalla on tarpeen kriittisesti tarkastella sitä, onko hyvinvointi seurausta nimenomaan organisaation menestyksestä vai onko tuloksellisuus seurausta panostamisesta henkilöstöön.

Aikaisempi tutkimus ei osaa ottaa kantaa siihen millaisen ajan jälkeen HR-panostusten tulisi näkyä organisaation tulospuolella eikä tutkimuksissa yleensä saada tietoa eri toimenpiteiden kokonais- ja osittaisvaikutuksista. Suurissa organisaatioissa on

todennäköistä, että strategia sekä politiikka tunnetaan organisaation huipulla mutta käytäntöjä taas ei. Henkilöstökäytännöt usein vaihtelevat suuren organisaation eri osissa, jolloin yhtä ainoaa vastausta sopivista käytänteistä ei voida antaa. Johtajan näkemys voi heijastaa pikemminkin vain yhden henkilön näkemystä enemmän kuin organisaation todellisuutta ja varsinkin linjajohdon sekä työntekijöiden näkemykset jäävät usein puuttumaan. Aiempiin tutkimuksiin liittyy myös kyseenalaisia oletuksia, muun muassa oletus parhaiden käytäntöjen valjastamisesta yleisesti ja oletus korkean suoritustason käytänteistä sekä innovatiivisten käytäntöjen ylivoimaisuudesta. Näiden oletusten takia suuressa osassa tutkimuksissa muita käytäntöjä sekä tekijöitä on suljettu pois. (Vanhala & Kotila, 2006.)

Keskeisistä aiempien tutkimusten havainnoista Vanhala ja Kotila mainitsevat muun muassa sen, että tutkimus kohdentuu pääsääntöisesti suuriin yrityksiin, jolloin yhden vastaajan ongelma korostuu. Lisäksi oletetun syyn ja seurauksen välissä on paljon väliin tulevia tekijöitä, mikä tunnetaan myös niin sanottuna mustan laatikon ongelmana. Vanhala ja Kotila kaipaavatkin jatkossa case-tutkimusasetelmia, liiketoimintastrategialähtöisyyttä sekä pk-sektorille kohdennettua tutkimusta. Valtaosa suomalaisistakin yrityksistä edustaa nimenomaan tätä sektoria. (Vanhala & Kotila, 2006.)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla ja käsitellä aiheeseen liittyvää olemassa olevaa kirjallisuutta. Tarkoituksena oli tutkia sitä, mitä henkilöstöjohtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja tuloksellisuus ovat tämän päivän muuttuvassa työelämässä ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan etsimällä ratkaisua tutkimuskysymykseen *Millainen suhde henkilöstöjohtamisella, henkilöstön työhyvinvoinnilla ja tuloksellisuudella on muuttuvassa työelämässä?*

4.1 Teoreettiset johtopäätökset

Kuten Vanhala ja Kotilakin (2006) ovat maininneet, henkilöstöjohtamisen, henkilöstökäytäntöjen sekä organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä on tutkittu paljon 1990-luvulta lähtien. Keskustelu on sisältänyt piirteitä niin kovasta kuin pehmeästä diskurssista henkilöstöjohtamisen osalta. Guestin nähdään osaltaan tuoneen henkilöstön tämän keskustelun keskiöön mukaan 2000-luvun alussa. Vanhala ja Kotila toteavat useiden tutkimusten antavan näyttöä henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden välisestä korrelaatiosta, mutta ovat myös osoittaneet kritiikkiä tätä aiempaa tutkimusta kohtaan, mistä kummunneita ideoita tuodaan esiin myöhemmin jatkotutkimusehdotuksia-kohdassa.

Tuloksellisuutta selittäviä henkilöstöjohtamismalleja -ja teorioita on useita, esimerkiksi Guestin malli, jossa HRM tulisi nähdä organisaation integraatiota, työntekijöiden sitoutumista, joustavuutta sekä työelämän laatua maksimoivina käytänteinä (Guest 1987; Vanhala & Kotila, 2006). Vanhala ja Kotila kuitenkin huomauttavat, että eri tutkimuksissa tuloshakuiset henkilöstökäytännöt vaihtelevat, joten niin sanottua oikeaa henkilöstökäytäntöjen listaa ei voida laatia. Tämän lisäksi samat käytännöt voivat eri tilanteissa ja eri osapuolten kannalta johtaa erilaisiin tuloksiin.

Organisaatiot ovat joutuneet viimeisten vuosikymmenien aikana sopeutumaan kilpailullisilla ja globalisoituvilla markkinoilla monien muutosten, kuten teknologisen kehityksen, mukana (Vanhala & Kotila, 2006). Tämä kehitys on väistämättä vaikuttanut ja vaikuttaa yhä työympäristöihin organisaatioissa (Uotila ym., 2012).

Schmidt (2012) mukaan työelämän muutokseen yhdistettyjä olennaisia piirteitä ovat työhön kuuluvien vastuiden sekä riskien siirtyminen organisaatiolta henkilöstölle sekä vakiutuisen ja kokoaikaisen työsuhteen aseman murentuminen. On alettu keskustella muun muassa epätyypillisestä, määräaikaisesta, osa-aikaisesta ja vuokratyöstä. Vastuun ja riskin siirtäminen pyrkii vastaamaan organisaatioiden joustavuustavoittelun kanssa. (Schmidt, 2012.) Organisaatiot pyrkivät muuttamaan käytänteitään vastaamaan entistä monimuotoisempaan markkinaympäristöön, mikä ajaakin ajattelemaan HR:ää strategisena kumppanina (Jacoby, 2004, s. 215–216). Nämä muutokset näkyvät niin työelämän laadussa kuin henkilöstön hyvinvoinnissa, mikä on käsitteenä laaja eikä sille ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää (Vanhala & Kotila, 2006). Organisaatiot pyrkivät panostamaan henkilöstön hyvinvointiin ja tämän tehtävän suorittamiseksi käytettävät käytännön menetelmät sekä keinot ovat moninaisia (Viitala ym. 2012).

Organisaation tuloksellisuus on hankalasti määriteltävä käsite henkilöstöjohtamisen yhteydessä, sillä tuloksellisuus voi muodostua useista eri tekijöistä (Vanhala & Kotila 2006). Vanhalan ym. (2012) toimittamassa julkaisussa keskustelua henkilöstöjohtamisesta sekä tuloksellisuudesta laajennetaan taloudellisesta tuloksellisuudesta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusindikaattoreihin, kuten työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Muun muassa Dyer ja Reeves (1995) ovat toteuttaneet tutkimuskatsauksen liittyen henkilöstöstrategioiden ja organisaation tehokkuuden välisiin yhteyksiin. Katsauksessa tuloksellisuudella viitataan HR-tuloksellisuuteen, organisaation tuloksellisuuteen, taloudelliseen tuloksellisuuteen sekä osakemarkkinoiden tuloksellisuuteen.

Tutkimuksessa käsitellyt empiiriset tulokset HR-käytänteiden sekä tuloksellisuuden välillä mukailevat Vanhalan & Kotilan (2006) näkemystä siitä, että henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin positiivisten yhteyksien lisäksi tutkimukset ovat nostaneet esille myös negatiivisia riippuvuuksia tai riippuvuuksien puuttumista. Tutkimuksessa käsiteltyjen empiiristen aineistojen perusteella voidaan todeta, että on olemassa HR-käytänteitä, joiden on todettu edistävän henkilöstön hyvinvointia (esim. Guest, 2002; Huhta, 2012; Viitala ym., 2012). Tutkimukset antavat myös näyttöä käytänteistä, jotka eivät edistä tai jopa heikentävät hyvinvointia (esim. Guest, 2002; Uotila ym., 2012; Viitala ym., 2012). Huomionarvoista on tarkastella myös

hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden moninaisia käsitteitä (esim. Järnlström ym., 2012) sekä käsitteiden välistä suhdetta, joka voidaan nähdä kaksisuuntaisena. Esimerkiksi Järnlströmin ym. (2012) ja Gustin (2002) tutkimuksissa nousee esiin selkeästi pehmeän henkilöstöjohtamisen suuntauksen mukaisia hyvinvointikäytänteitä, joiden nähdään olevan muuttujana hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä. Von Bonsdorff ja Vanhala (2012) toteavat kirjoituksessaan johtopäätöksenä, että panostamalla henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin saavutetaan taloudellista kannattavuutta. Tuloksellisuuden taas nähdään vaikuttavan niin positiivisesti kuin negatiivisesti hyvinvointiin (esim. Uotila ym., 2012; Von Bonsdorff & Vanhala, 2012.) Kuten Gustin (2002) tutkimuksessa, jossa työntekijä otettiin osaksi HRM-tuloksellisuus-suhdetta, tässäkin tutkimuksessa nähdään kyseisen suhteen tarkastelun moninaisuus.

Huhdan (2012) analyysistä käy ilmi, että panostamalla henkilöstön hyvinvointiin voidaan saavuttaa tuloksellisuutta, mikä noudattaa selkeästi pehmeän henkilöstöjohtamisen suuntausta. Toisaalta samassa analyysissä nostettiin esiin myös kovempia henkilöstökäytänteitä ja jopa irtisanomisten mahdollisuus nostettiin esille. Kuitenkin kun puhutaan henkilöstön hyvinvoinnista, tässä tutkimuksessa esitetyn aineiston pohjalta voidaan sanoa, että siihen pyritään vaikuttamaan lähtökohtaisesti pehmeän henkilöstöjohtamisen keinoin. Vaikka keskustelu HRM-tuloksellisuus suhteesta voidaan nähdä kallistuvan kovan henkilöstöjohtamisen diskurssiin, henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat keinot taas näyttävät noudattavat pehmeämpää diskurssia.

4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimus on tuottanut johtopäätöksiä, jotka voivat olla liikkeenjohdollisesti hyödyllisiä. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan nostaa esiin käytäntöjä, tekijöitä ja ilmiöitä, jotka käytännön tasolla kuuluvat osana henkilöstöjohtamiseen ja joilla on mahdollista vaikuttaa niin hyvinvointiin kuin tuloksellisuuteen sekä näiden käsitteiden väliseen kaksisuuntaiseen suhteeseen. Dyer ja Reeves (1995) pitävät todennäköisenä, että henkilöstökäytännöllä on todennäköisesti suurimmat vaikutukset henkilöstöresurssien tuloksiin (esim. poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja yksilön tai ryhmän suoriutumiseen), seuraavaksi eniten organisaation tuloksiin (esim.

tuottavuuteen, laatuun ja palveluun) ja niin edelleen taloudellisiin tuloksiin ja osakemarkkinoiden tuloksellisuuteen.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisusta (2016, s. 4) käy ilmi, että työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä työturvallisuudesta huolehtimalla pystytään vaikuttamaan työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja elämänlaatuun. Samasta julkaisusta käy ilmi, että luomalla hyvät työolosuhteet työntekijöitä autetaan selviytymään työtehtävistä parantaen samassa tuloksellisuutta sekä kilpailukykyä. Myös investointina tarkasteltuna työhyvinvointi on kannattava. Uotilan ym. (2012) mukaan työelämän muutoksen takia hyvinvoinnin psyykkinen aspekti on saanut yhä enemmän huomiota, jolloin tarkastelun kohteena on usein stressi. Fysiologista ja fyysistä hyvinvointia voidaan huomioida muun muassa ergonomisten parannusten kautta. Viitala ym. (2012) mainitsevat terveydenhuollon sisällyttämisen hyvinvointiohjelmiin ja fyysisen aktiivisuuden lisäämisen kannustamisen.

Järnlströmin ym. (2012) tutkimustuloksista käy ilmi, että keskeisinä muuttujina hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä nähdään esimerkiksi motivaatio, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet. Kuten Järnlström ym. ovat maininneet, työhyvinvointi keskittyy pitkälti subjektiiviseen kokemukseen ja toimintaan työssä sisältäen niin yksilö- kuin työpaikkakohtaisiakin tekijöitä. Työntekijän työkyky ja kyky hallita hänen päivittäistä työkuormaansa ovat oleellisesti yhteydessä työhyvinvointiin, mikä voidaankin ottaa tarkastelun kohteeksi hyvinvointia kehittäessä. Lisäksi kun kehittämiskohteena on työpaikan hyvinvointi, tulisi kehittämistoimet kohdistaa luonnollisesti yksilön hyvinvointiin sekä hänen resursseihinsa, mutta myös tekijän ammattilaiskompetenssiin sekä itse työhön, työympäristöön ja koko työyhteisön ja organisaation tehokkuuteen. (The Ministry of Social Affairs and Health in Finland, 2006, s. 17.)

Guestin (2002) mukaan on olemassa todisteita, että työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen välittyvät henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden väliseen yhteyteen ja tietyt HR käytänteet kuten työn muotoilu, jossa työ tehdään niin mielenkiintoiseksi ja haastavaksi kuin on mahdollista sekä suora osallistuminen ja laajan tiedottaminen, ovat yhteydessä korkeampaan työ -ja elämäntyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys on

myös yhdistetty tasavertaisiin mahdollisuuksiin, perheystävällisyyteen ja kiusaamisen vastustamiseen. Koulutuksella ja kehittämisellä on myös nähty olevan lievä yhteys tyytyväisyyteen. Huhdan (2012) tutkimuksesta kävi ilmi, että kunnallisella sektorilla prosessidiskurssin näkökulmasta tuloksellisuutta parannetaan kehittämällä henkilöstöön liittyviä prosesseja sekä henkilöstöpolitiikkaa paremmiksi ja tasapuolisemmiksi. Toiminnot liittyvät työsuhteiden hallintaan ja työnjakoon. Tässä on havaittavissa samankaltaisuutta Guestin huomioiden kanssa. Palveludiskurssin näkökulmasta tuloksellisuuteen pystytään vaikuttamaan panostamalla oman henkilöstön palvelemiseen millä on vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työntekijöiden tyytyväisyys johtaa asiakastyytyväisyyteen mikä vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Talousdiskurssissa tuloksellisuutta pyritään parantamaan kustannustehokkuuden ja tuottavuuden kehittämisen kautta, mikä henkilöstöjohtamisessa näkyy henkilöstöresurssien paremmalla hyödyntämisellä ja säästämällä sieltä, missä se pystytään tekemään. Tähän liittyy myös irtisanomisnäkökulma, mitä säästötoimenpiteenä on kuitenkin arvosteltu. (Huhta, 2012.)

Tarkasteltaessa tavoitetietoisuutta, tuloksellisuutta ja hyvinvointia, Uotilan ym. (2012) mukaan niin kauan, kun henkilöstö on tietoinen heidän tavoitteistaan, tavoitteet ovat realistisia sekä vaativia ja tuloksellisuustaso on selvä, odotettavissa on parantunut yksilön työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Heidän tutkimuksensa mukaan työhyvinvointi on paras sellaisten tekijöiden keskuudessa, jotka osoittavat korkeaa sitoutumista ja samaan aikaan saavat enemmän palkkioita suhteessa vaadittuun panostamiseen. Tarkasteltaessa organisaation ilmapiiriä ja työhyvinvointia, Viitala ym. (2012) ovat todenneet, että rento, ystävällinen, uusiin ideoihin rohkaiseva ja tukeva ympäristö on yhteydessä lisääntyneeseen hyvinvointiin muun muassa vähentyneen stressin kautta. Pahoinvoinnin on nähty olevan yhteydessä kireään, riitaisaan, jännittyneeseen ja kilpailulliseen ympäristöön.

On myös huomionarvoista huomioida ne vaikutukset, mitä huonoista työolosuhteista seuraa. Luonnollinen seuraus on työntekijöiden hyvinvoinnin huonontuminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisusta (2016, s. 4–6) käy ilmi, että valtiotasolla huonoista työolosuhteista johtuvat taloudelliset menetykset ovat miljardiluokkaa. Työpaikalla on päävastuu työolojen kehittämisestä sekä turvallisen ja terveysttä

ylläpitävän työskentelyn varmistamisesta, työsuojeluun liittyvistä kustannuksista sekä työympäristön kehittämisestä.

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta on myös hyvä huomioida Vanhalan ja Kotilan (2006) huomio siitä, että nykypäivän joustopolitiikka voi johtaa niin ydintyöntekijöiden työn laadun sekä mielekkyyden parantumiseen kuin myös joidenkin työntekijöiden tilanteen huonontumiseen työsopimusten, ulkoistamisen sekä alihankintojen kasvavan määrän takia. Uotila ym. (2012) taas ovat maininneet, että tuloksellisuutta korostavissa organisaatioissa ongelmallisena nähdään se, että työntekijöiltä odotetaan aina enemmän ja enemmän työpanosta. Henkilöstö tuntee painetta nostaa tuloksellisuuttaan ja kun tuloksellisuus on saatu nousemaan, henkilöstöltä odotetaan yhä enemmän. Samaan aikaan työstä saatu korvaus ei ole noussut samassa suhteessa. Tämä tilanne johtaa helposti henkilöstön työhyvinvoinnin heikentymiseen. Kolikolla on kääntöpuolensa, sillä esimerkiksi Von Bonsdorff ja Vanhala (2012) toteavat tutkimuksessaan, että korkean tuloksellisuuden organisaatioissa henkilöstö kokee työkykynsä paremmaksi, on sitoutuneempaa, tunnistaa enemmän sitouttavia käytänteitä ja kokee harvemmin eläkeaikeita verrattuna alemman tuloksellisuuden henkilöstöön.

Guest (2002) on nostanut esiin käytäntöjä, joilla ei ole nähty vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen, kuten suorituksen arviointi ja suoritukseen sidottu palkkaus. Jälkimmäisen kohdalla on havaittavissa kuitenkin ristiriitaisuutta, sillä paremman taloudellisen tilanteen on nähty vaikuttavan myös positiivisesti elämäntyytyväisyyteen, mutta suoritukseen sidotulla palkkauksella on nähty olevan myös negatiivinen vaikutus hyvinvointiin. Guest nosti artikkelissaan esiin myös pidempien työpäivien ja esimiesten vastuun yhteyden alhaisempaan työ- ja elämäntyytyväisyyteen. Tämä indikoi, että työn vaatimukset ja suurempi työmäärä eivät edistä hyvinvointia. Viitala ym. (2012) ovat maininneet, että työhyvinvoinnista huolehtimista pidetään usein tiettyjen henkilöiden, kuten esimiesten ja itse työntekijöiden tai esimerkiksi HR-osaston vastuulla, mitä he pitävät yhä liian kapeana näkökulmana. Tästä voidaankin päätellä, että työhyvinvointi tulisi nähdä yhä laajemmin koko organisaation ja sen toimijoiden vastuulla.

4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti tarkoitetaan sitä, että soveltuvatko valitut mittarit siihen, mitä ollaan mittaamassa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli tutkimus on reliaabeli, kun tutkittaessa samaa ilmiötä samoilla mittareilla saavutetaan samoja tuloksia. (Metsämuuronen, 2006, 56–57.) Koska tämä tutkimus perustuu täysin kirjallisuuteen, huomion kiinnittäminen lähdemateriaaliin on validiteetin kannalta ollut erityisen tärkeää. Tutkimuksessa on pyritty parantamaan validiteettia valitsemalla sellaisia lähdemateriaaleja, jotka ovat sisällöltään luotettavia ja vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimusaineisto perustuikin aiheesta kirjoitettuihin suomalaisiin kuin kansainvälisiin kirjoituksiin ja näiden kirjoittajien käyttämään lähdemateriaaliin. Tutkimuksen validiteettia voi heikentää tuoreimman, aivan viime vuosina tehdyn materiaalin puuttuminen. Tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan avaamalla lukijalle tutkimusprosessia sekä viittaamalla asiaankuuluvasti lähdeaineistoon läpi tutkimuksen. Viitattaessa lähteisiin, lähdemateriaalin informaatio on pyritty pitämään sisällöltään samana mitä se lähteessä on ollut.

4.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotuksia

Koska tutkimus on toteutettu puhtaana kirjallisuuskatsauksena, tutkimukseen tuotettua empiiristä aineistoa ei ole. Tutkimustulokset ovat tämän mukaiset ja nojaavat täysin aiemmin tuotettuun materiaaliin. Tätä tutkimusta voisi jatkaa lisäämällä tutkimukseen empiirinen osio ja laajentamalla teoriaosuutta. Laajentamalla teoriaosuutta voitaisiin analysoida syvemmin teoreettisia sekä liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä ja tuoda mukaan uusinta tutkimustietoa viime vuosilta. Empiirisellä, joko kvalitatiivisella tai kvantitatiivisella, osiolla voitaisiin todentaa näitä johtopäätöksiä. Kuten Storey (2001, s. 4, 7) mainitsee, henkilöstökäytäntöjen tiimoilta on olemassa kahdenlaista empiiristä, käytäntöjen laajuuteen ja vaikuttavuuteen, liittyvää dataa. Näistä näkökulmista johtopäätösten empiiristä analyysiä voitaisiin lähteä toteuttamaan.

Aineistosta esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia voisi olla Vanhalan ja Kotilan (2006) kaipaamat case-tutkimusasetelmat sekä pk-sektorille kohdennettu tutkimus. He myös mainitsivat, että aikaisempi tutkimus ei osaa ottaa kantaa siihen millaisen ajan

jälkeen HR-panostusten tulisi näkyä organisaation tulospuolella eikä tutkimuksissa yleensä saada tietoa eri toimenpiteiden kokonais- ja osittaisvaikutuksista. Aiempiin tutkimuksiin liittyy myös kyseenalaisia oletuksia, esimerkiksi oletukset parhaiden käytäntöjen valjastamisesta yleisesti, oletukset korkean suoritustason käytänteistä sekä oletukset innovatiivisten käytäntöjen ylivoimaisuudesta. Näiden oletusten takia suuressa osassa tutkimuksissa muita käytäntöjä sekä tekijöitä on suljettu pois. Guest (2002) on vaatinut henkilöstön sekä henkilöstön hyvinvoinnin ottamista mukaan henkilöstöjohtamisen sekä tuloksellisuuden yhtälöön ja kaivannut lisää tutkimusta työhyvinvoinnista. Uotilan ym. (2012) tutkimuksissa ei oletusten vastaisesti löydetty merkittävää yhteyttä yksikön tuloksellisuuden ja työympäristön välillä eikä myöskään yhtään merkittävää yhteyttä yksikön tuloksellisuuden ja työstressin välissä, mistä he kaipaavat lisätutkimusta.

LÄHTEET

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Bach, S. & Kessler, I. (2007). HRM and the New Public Management. Teoksessa Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. *The Oxford handbook of human resource management*. (s. 469–488). Oxford: Oxford University Press.
- Beer, M. & Spector, B. (1985). Corporate wide transformations in human resource management. Teoksessa R. E. Walton & P. R. Lawrence (toim.), *Human resource management, trends and challenges*. (s. 219–253). Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, B., Queen Mills, D. & Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, B., Queen Mills, D. & Walton, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective. Text and cases*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Boxall, P. (2007). The goals of HRM. Teoksessa Boxall, P., Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. *The Oxford handbook of human resource management*. (s. 48–67). Oxford: Oxford University Press.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? Routledge. <https://10.1080/09585199500000041>
- Edmund, M. (2019). Beating burnout. *Quality Progress*, 52, 10–12.
<https://search.proquest.com/docview/2346582245?accountid=13031>
- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. (toim.), (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.

- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. <https://10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D.E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358. 10.1111/1472-9296.00053
- Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38.
- Haapala, P. (1994). Työajan lyhyt historia. Teoksessa R. Parikka (toim.), *Työ ja työttömyys*. (s. 6–29). Helsinki: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura.
- Haveri, A. (2006). *Complexity in local government change*. Routledge.
<https://10.1080/14719030500518667>
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* Wiley-Blackwell.
<https://10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huhta, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus kuntien talousjohtajien diskursseissa. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. (s. 33–46). Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Jacoby, S. M. (2004). *Employing bureaucracy: managers, unions, and the transformation of work in the 20th century, revised edition*. Psychology Press.
- Järlström, M., Viitala, R. & Uotila, T. P. (2012). Well-being and performance in managerial cognitions: the contribution of cognitive maps. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. (s. 79–96). Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.

Lehto, K. & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?” Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35(2), 117–131.

<http://elektra.helsinki.fi/se/h/03596680/35/2/enemmant.pdf>

Lindström, S. (2012). *Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa*. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. (s. 9–20). Helsinki: Aalto-yliopisto.

Mänttari-van der Kuip, M. (2015). *Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

<https://oula.finna.fi/Record/oula.1437784>

Metsämuuronen, J. (toim.), (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Muilu, H. (2020). Mielenterveysongelmien räjähdysmäinen kasvu on yllättänyt työnantajat – työntekijöille tarjotaan nyt chat-apua, nettipsykologia ja lyhytterapiaa. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11204584>

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). Public management reform: a comparative analysis. (2. painos). Oxford: Oxford University Press.

Ramsay, H., Scholarious, D. & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38 (4), 501–31.

Schmidt, T. (2012). Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. (s. 21–32). Helsinki: Aalto-yliopisto.

- Storey, J. (2001). *Human resource management: a critical text* (2. painos). London: Thomson Learning.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text* (3. painos). London: Thomson Learning.
- The Ministry of Social Affairs and Health in Finland. (2006). Occupational safety and health in Finland. Helsinki: *Brochures of the Ministry of Social Affairs and Health 2006:16eng*
- The Ministry of Social Affairs and Health in Finland. (2016). Occupational safety and health in Finland. Helsinki: *Brochures of the Ministry of Social Affairs and Health 2016: 4*.
- Tichy, N. M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23, 47–61.
- Tilev, K. (2012). Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. (s. 107–116). Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Uotila, T. P., Viitala, R., Mäkelä, L. & Tanskanen, J. (2012). Goal awareness and performance matter in job well-being. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. (s. 61–78). Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 65–78.
- Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), (2012). *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Viitala, R., Sääntti, R. & Mäkelä, L. (2012). Organizational climate's connection to job well-being. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. (s. 97–106). Helsinki: Aalto-yliopisto.

Von Bonsdorff, M. E. & Vanhala, S. (2012). Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyhtä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. (s. 47–60). Helsinki: Aalto-yliopisto.